

# ストラテジーグループの提供サービス

## Strategy Group's Service Menu

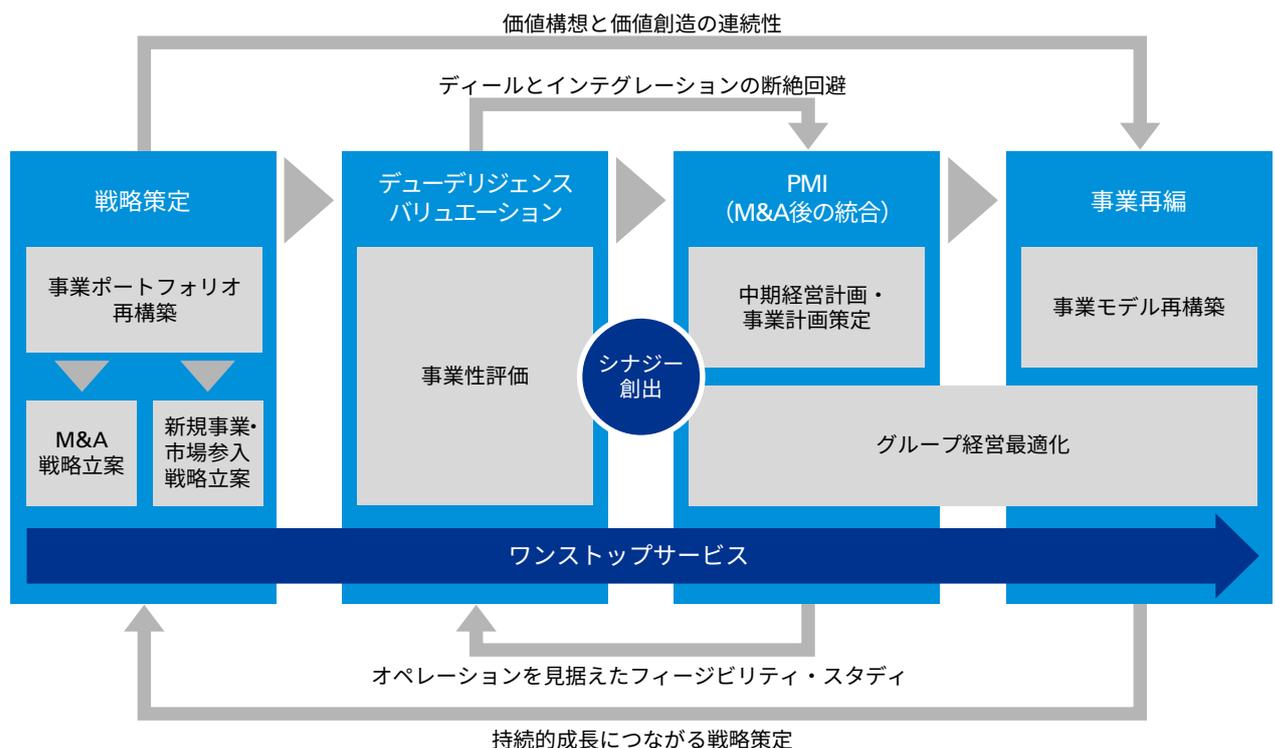
KPMG FASのストラテジーグループは、戦略策定からPMI（M&A後の統合）、さらには事業再編に至る幅広い領域において、戦略および財務に精通した経験豊富なプロフェッショナルが、CEO/CFOの皆様の関心事をワンストップで支援します。

CEO/CFOの皆様の関心事を「戦略」 x 「財務」で支援

人口減少、グローバル競争の激化、加速する技術革新など、経営環境が刻々と変わるなか、生き残りを賭けてM&Aや組織再編に取り組む日本企業が増えています。M&Aや組織再編は非常にダイナミックな戦略実現の手法であるがゆえに、その実行には常にリスクが伴います。企業経営者には、これまで以上に事業の将来性を見抜く洞察力と、リスクをコントロールしながら機会を取り込んで成果を生む力が求められています。

KPMG FASのストラテジーグループは、KPMGグローバルストラテジーグループの日本拠点として、財務に強い会計事務所系ファームとしての優位性と、長年M&Aや組織再編関連業務で培った豊富な戦略立案経験を活かし、「戦略」と「財務」の視点からワンストップで経営課題の解決を支援します。また、ストラテジーグループによって策定された方向性に基づき、KPMGグループの財務・税務・業務・IT・人事等のプロフェッショナルが協働し、多岐にわたる経営課題の解決に向け、一気通貫でサービス提供を行う体制を構築します。

### KPMG FAS ストラテジーグループのサービスコンセプト



## 事業ポートフォリオの再構築

企業を取り巻く事業環境は変化の速さと大きさの双方が増しており、企業には、こうした変化に対応可能なリスクヘッジと全体収益最大化が図れる事業ポートフォリオの構築が求められています。さらに連結決算制度の導入とともに、多くの企業においてガバナンス手法の選択肢が増し、事業ポートフォリオの投資管理単位も部門、SBU（戦略事業単位）、子会社へと多様化しています。

KPMG FASは、事業環境変化や戦略意思を踏まえた経営資源投下とリスク分散を図る事業ポートフォリオの再構築を支援します。

- 企業ビジョン／戦略策定とポートフォリオ評価軸設計支援
- 事業業績スコアリング設定支援
- 投資指標（ROIC-WACC）の算定支援
- 「選択と集中」のシナリオプランニング支援
- 投下資金アロケーションシナリオ策定支援
- 経営資源最適化シナリオ策定支援
- ノンコア事業の売却／撤退支援
- コア事業の事業開発支援

## M&A戦略立案

昨今の厳しい経営環境下において、スケールメリットの追求、既存事業とのシナジー創出、海外への進出、新たな経営資源の獲得など、非連続な成長を実現する手段として、M&Aの持つ重要性は一層高まっています。また、M&Aの成功は業界内における優位性に大きな影響を与えています。一方で、M&A自体が目的化しているケースも散見されるようになり、十分な検討や見定めを実施せずにM&Aを行った結果、想定したシナジーが創出できない事態や、想定していないリスクが顕在化したなど、M&Aの失敗例が多く存在します。M&Aは、非連続な成長を実現するための手段であり、目的やゴールとはなり得ません。M&Aを検討する際には、まず自社やその特定事業の中長期の戦略を描き、その中で、手段としてのM&Aをどう活用するのかを検討することが重要です。

KPMG FASは、企業が中長期的に目指したい目標の定義策定支援からスタートし、外的な環境要因、時間的制約、定量的なシミュレーションの結果などを総合的に勘案した上で、企業にとって最も適切なM&A戦略の策定を支援します。

- 外部環境に該当する市場動向、競合動向の把握
- 内部環境に該当する中期経営計画、商品／サービス、業務プロセス等の把握
- 自社の今後の“ありたい姿”の定義とその目標の定量化の支援
- ありたい姿を実現するための具体的実施オプションの策定支援
- ありたい姿を実現するためのM&A実現可能性の検討支援
- M&A実施におけるロードマップの策定支援

## 新規事業・市場参入戦略立案

経済のグローバル化、新興国市場の台頭等の環境変化により、企業の活動範囲は、その新たな事業・市場参入機会の増大とともに大きく広がっています。また、事業ポートフォリオの再構築、選択と集中、既存主力事業・市場の限界など、内部環境変化による契機から、新たな事業・市場に活路を見出そうとする企業は後を絶ちません。しかしながら、良い事業の種がない、リスクが大きくなかなか踏み出せないなどの理由により、必要に駆られて検討を始めたものの、事業開発・参入の前に頓挫しているケースも散見されます。新規事業・市場参入の障壁は、社内の既存（主力）事業の常識に捉われている組織や判断基準にあることも珍しくありません。新しい取組みに対して従来の「物差し」で評価しても、うまく進みません。

KPMG FASは、事業・市場の探索フェーズにおける外部環境分析・参入機会の検討のみならず、新たな「物差し」をベースとした戦略立案フェーズ、自力での立上げ・M&Aによる参入等、実行フェーズまで、一貫した支援サービスを提供します。

- 新規事業検討の前提条件となる企業意志および目標の設定支援
- 外部環境分析または内部環境分析からの新規事業・市場機会の探索支援
- 市場魅力度および競争優位性の分析による新規事業・参入市場の優先順位付け
- 戦略仮説の構築・検証支援
- 新たなKPIの設定支援

## 事業性評価および オペレーティングモデル構築

企業が新規事業・市場へ参入するためのオプション検討、新規投資のシナジー効果検証、事業モデルの再構築の際の事業性シミュレーションなど、事業性を評価する機会は多くあります。事業性の評価には、戦略、ビジネスモデルを内包したオペレーティングモデルの構築が重要となります。

KPMG FASは、投資シナリオの仮説構築から、オペレーティングモデル構築、投資採算性および継続性を見極めまでをサポートすることで、事業の将来性を明らかにし、企業の意思決定を支援します。

- ターゲットとなる投資領域の絞込み支援
- 事業性に関する複数の投資シナリオ仮説構築支援
- ターゲット領域の事業環境分析を通じた市場性評価支援
- オペレーティングモデル作成支援
- 投資採算性および継続性分析を通じた事業性評価支援

## シナジー創出

シナジー分析は、企業価値算出の重要なインプットとなるだけでなく、将来のアクションプランを策定するという意味で、プレディールにおける事業計画策定の要所となります。同時に、シナジー効果創出（想定）能力は交渉時における競争力の源泉となるため、特に入札案件においては、M&Aの成否を左右する重要な才幹となり得ます。

KPMG FASは、M&Aが「成長」から「生き残り」のための手段に移行しつつあるなか、売り手に対する交渉を他社より有利に進めるために、不確定要素を最小化し、効果を最大化するシナジーの分析・創出を支援します。

- プレディールにおけるシナジー施策立案支援
- ポストディールにおけるシナジー効果の精緻化および事業計画への織り込み支援
- 組織変革のツールとしてのシナジー立案および実行支援
- シナジー施策のモニタリングおよび是正措置や発動基準の設定支援

## 中期経営計画・事業計画策定

中期経営計画や事業計画は今後の事業運営における方向性を定義するものであり、その結果としてどのような成果が期待されるかをステークホルダーに示していく非常に重要な経営ツールとなります。これは単なる希望を描くものではなく、策定にあたってはその前提として、企業を取り巻く市場や競合環境などの外部環境分析に基づく事業成長機会の有無の把握と、その企業自身の内部環境分析に基づく内部リソースの充分性や自社の強みと弱みの把握を行った上で、綿密な分析を重ねて作り上げていく必要があります。そして、これらの分析に基づき、現実的に達成できる目標値、ストレッチが求められる目標値を正しく設定し、そこに至るまでの道筋を描いていくこととなります。

KPMG FASの中期経営計画・事業計画策定支援サービスは、事業環境分析に基づく企業を取り巻く事業環境の将来動向分析と、内部リソースの有限性を考慮して現実的に可能な取組施策の検討を基に、将来の事業環境がどのように変化していくかのシナリオ分析を行い、その結果が企業業績（財務数値）にいかんにか反映されていくかをシミュレーションすることで、その企業の実態を反映したより実効性の高い計画策定を支援します。また、企業にとっての課題は単に計画を策定することではなく、それを実現するためのアクションプランを綿密に計画し、それを着実に実行していくことにあるため、策定された事業計画に対する実施体制構築、計画の実行・モニタリングまでを支援します。

- 将来の事業環境変化の想定およびアクションプランの検討による、実効性の高い計画前提の定義支援
- 定義した事業計画前提とアクションプランの影響に基づいた業績数値の見積支援
- 計画を実行するための実施体制構築支援
- 計画の進捗状況および効果のモニタリング支援
- 想定外の環境変化や業績未達時における是正措置の策定・実行支援

## グループ経営・事業モデル再構築

新たな戦略の実現のためには、その戦略に適合した事業機能・業務・組織構造（分業モデル）、人材の再構築が不可欠です。企業組織は、①事業の戦略方向性を考案・決定する機能、②事業を運営する機能、③事業を支援する機能、④戦略方向性に適合した活動がなされていることをモニタリングする機能、の4つの機能が必要です。その4つの機能を実現する業務体系、その業務を分担する組織構造（分業モデル）、その業務を遂行する上で求められる人材を育成する仕組み、すなわち業務・組織・人材を事業モデルとして総合的に再構築することが必要となります。

KPMG FASは、グループ経営・事業モデル再構築支援サービスにおいて、戦略を実現し得る体制構築を支援します。

- 戦略実行体制構築の前提となる事業機能の再構築支援
- 現状の事業環境や今後の戦略方向性に鑑みた事業機能の業務への落とし込み支援
- 組織構造（分業モデル）の再構築支援
- 再構築した事業モデルに対する最適なITインフラの再構築支援

## グループ経営最適化

グローバル化や新興国台頭といった事業環境変化は、企業経営が単一事業に依存するリスクを高め、複数事業を抱えるグループ経営の重要性を高めています。こうした環境変化に沿う形で90年代後半から会社法が継続的に改正され、企業組織再編とガバナンスの選択肢は飛躍的に自由度が高まりました。また、グループ経営最適化の環境が整う一方で、本社機能の脆弱さからグループ求心力を高められず、グループとしての一体感が不十分な運営形態が散見されます。

KPMG FASは、本社と事業会社が適度な緊張関係を持ち、事業会社間の連携によりグループ企業価値を最大化するグループ経営最適化を支援します。

- 事業構造再編のフィージビリティ・スタディ支援
- 事業会社再編スキーム設計支援
- 事業会社再編のプロジェクト・マネジメント・オフィス（PMO）運営支援
- ガバナンス（統治形態／監督・執行分離／会議体）設計支援
- 本社機構改革（本社機能・組織・権限・制度・業務設計）の支援
- 本社求心力を体現する本社基盤改革支援
- 事業間シナジー発現に向けたシナジーマネジメント支援
- 持株会社設立支援
- 子会社および関連会社を含めた事業再編枠組みの策定支援
- 持株会社の権限と機能に応じたポートフォリオマネジメントの支援

## 株式会社 KPMG FAS

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番5号

大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

T: 03-3548-5770

E: fasmktg@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2018 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. 18-5030

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.